国際マーケティング環境

文京学院大学　経営学部　2008年度　池田芳彦

前期の主なメニュー

- 企業を取り巻くビジネス環境の「国際的な」側面から観察する
- 企業の国際的なマーケティング活動に影響を与えている（与えそうな）要因は？

1. （日本）企業の国際化はどの程度なのか？
2. 企業はどの様に海外に進出するのか？
3. 「マーケティング」と「国際マーケティング」
4. 同じマーケティング戦略が海外で通用しない理由は？
5. 文化、経済、政治、法律

後期メニューの予告

- 後期：国際マーケティングの戦略
  - マーケティングの多少の復習
  - 標準化と適応化
  - 国際製品戦略
  - 国際コミュニケーション戦略

3

授業の形式

- 基本的には講義形式
- できればディスカッションも
- 授業中の質問等はOK

- レジメ
  - PDFファイルで配布

4

教科書・参考書

- 教科書は必携ではない。任意。
  参考文献は随時紹介。

- 茂垣・池田『国際経営論：マネジメントとマーケティング』学文社
- 根本編著『グローカル経営』同文舘出版

5

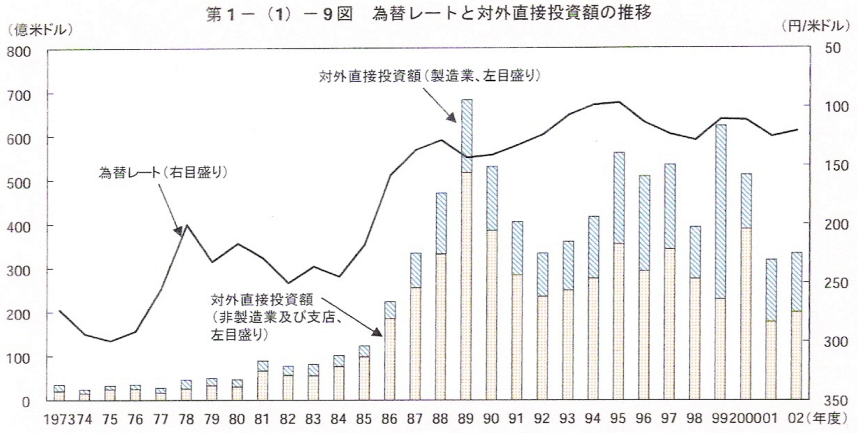
成績評価

- 定期試験スコア重視
  - 選択式問題中心
  - 持込（予定）：A4サイズ1枚
- 確認小テスト
  - 授業前　10分程度　前週の内容について
- 出席加点・欠席減点は無し
- 2/3以上の出席が評価の条件
- ローカルルール（失格の対象）
  - 携帯電話　→　カバン等に収納
  - 飲食　→「食」の禁止
  - 周囲の迷惑にならないよう配慮

6

日本の対外直接投資

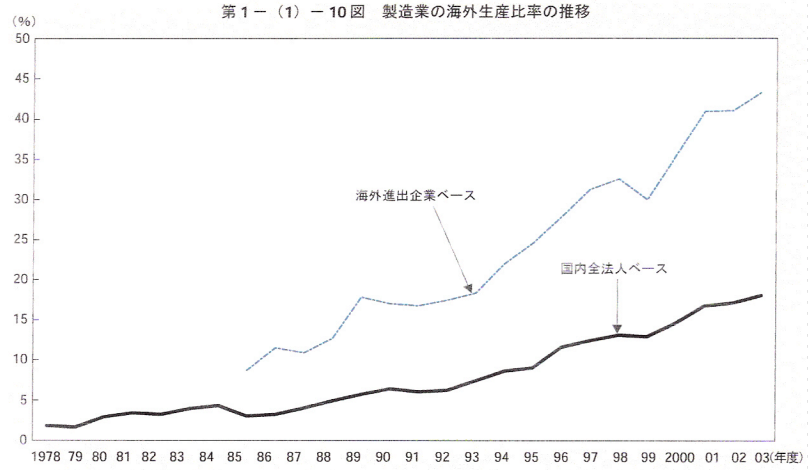
第１－（１）－９図　為替レートと対外直接投資額の推移



資料出所　財務省「対外直接投資状況」、日本銀行「外国為替相場」
（注）　１）為替レートは東京市場インターバンク相場スポットレートの月次データから年度平均を算出。
２）対外直接投資額の1989年度以降は、公表値（日本円）に本図定義の為替レートを乗じた数値。

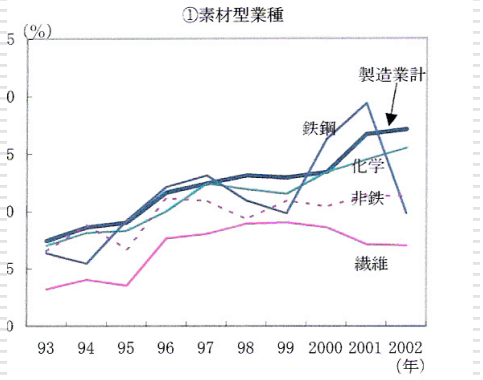
海外生産比率の推移

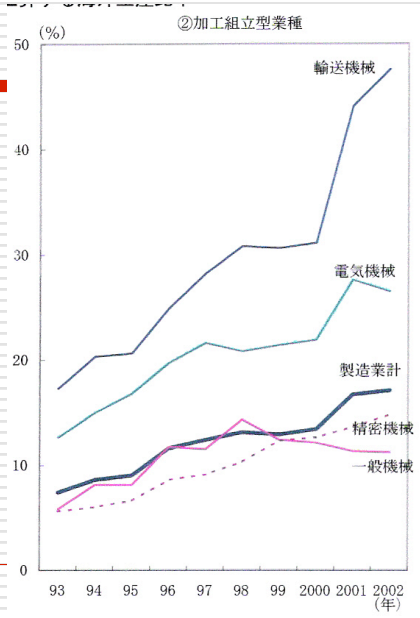
第１－（１）－10図　製造業の海外生産比率の推移



資料出所　経済産業省「海外事業活動基本調査」
（注）　１）国内全法人ベースの海外生産比率
＝現地法人（製造業）売上高／国内法人（製造業）売上高×100
２）海外進出企業ベースの海外生産比率
＝現地法人（製造業）売上高／本社企業（製造業）売上高×100
３）2003年度は見込額

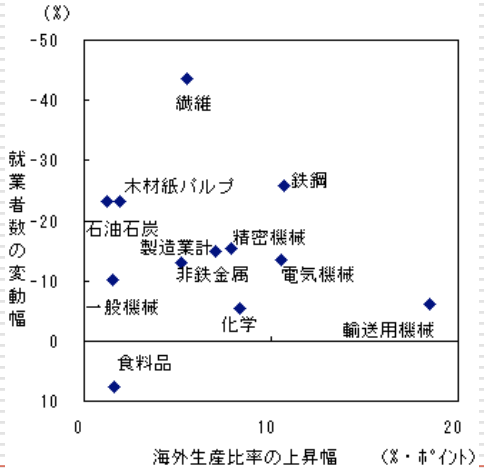
海外生産比率（業種別比較）





備考）経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成。

海外生産比率の上昇と就業者数の変動（1990年度から2000年度）



出所　総務省統計局「国勢調査」、経済産業省「海外事業活動調査」

10

国際企業とは：MNCsの定義

- 国連の定義
  - 資産を2つないしそれ以上の国において統括する全ての企業
- ハーバード多国籍企業プロジェクトの定義
  - アメリカで売上上位500社以内
  - 6ヶ国以上に海外製造子会社を所有する企業
- 吉原英樹（神戸大）の定義
  - 売上高上位500社以内（製造業）
  - 5ヶ国以上に海外製造子会社を持つ
  - 出資比率25%以上
- その他の定義

11

企業の国際化の測定基準

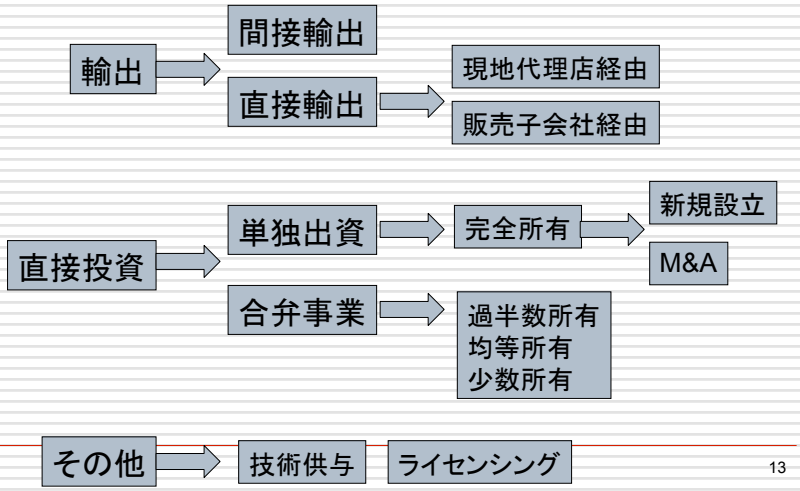
構造基準
- 海外子会社数
- 親会社・子会社の所有形態
- トップ経営者の国籍

成果基準
- 海外所得・売上高・資産・雇用者数（絶対額）
- 海外所得・売上高・資産・雇用者数（相対額）

姿勢基準
- トップ経営者の経営姿勢：EPRG

12

海外市場参入の形態



参入形態の決定要因

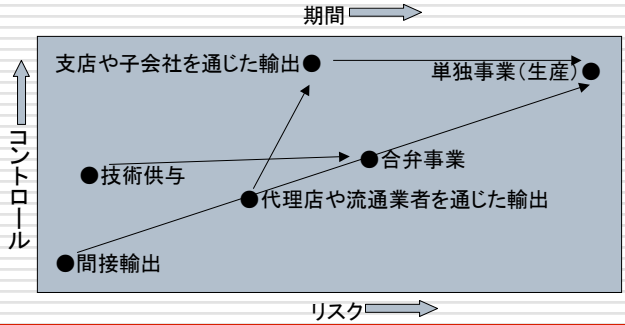
統制の程度
リスク

参入形態	特性		
	統制の程度	資本投下量	資産リスク
ライセンシング 合弁形態 子会社			

Hill, Hwang & Kim (1990)

市場参入形態選択モデル

市場環境 / 取引の特性 / グローバル競争 /企業の能力



F.R.ルート『海外市場戦略』HBJ出版局、1984年、p.32

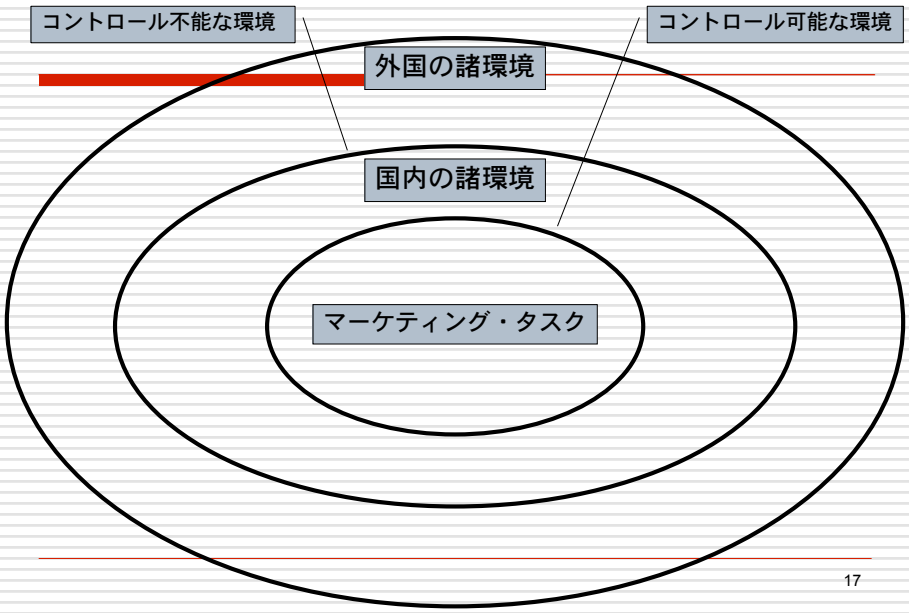
15

マーケティング環境

- 分類の仕方はさまざま
  - ミクロ環境　マクロ環境
  - 内部環境　外部環境
  - 統制可能な環境　統制不可能な環境

16

国際マーケティング環境



17

国際マーケティング環境：文化的要因

「文化」とはなんぞや？

文化とは、人間の知識、信念、芸術、モラル、法律、習慣および社会の一員として人々が修得したその他の能力や習慣の総体である（E. ホール）

文化はメンタル・プログラムにおける集合的なレベルのもので、ある社会やグループに共通に見られ、歴史的に長い間に定着してきたものである。（G. ホフステッド）

文化人類学者のコンセンサス（文化に関して）
- 文化は生得のものでなく、習得されたもの
- 文化の各面は相互の関係しており、ある一面の変化は別の一面へ影響する
- 文化は世代から世代へと受け継がれる
- 文化は特定の人たちに共有され、別のグループとの実際上の境界を設ける

18

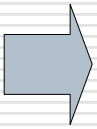
文化的要因：文化の定義（その2）

「文化」の定義は非常に広義

問題点

経済システム
政治システム
法律　etc.

習得されたもの
相互に関係
受け継がれる
特定の人たちに共有
実際上の境界



すべて文化

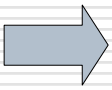
19

文化的要因：審美観

「美しさ」に関する基準が国によって異なる

色彩
味覚
音
形状
etc.

基準の違い



製品成分
包装・ラベル
ブランド名
広告

普遍的な「美」も存在する

20

審美観（その2）

色彩	好きな色 特定の色の持つ意味 彩度
味覚	好きな味（強さ） 好きな味（種類） 風土・習慣
音	好きな音質・音量 風土・習慣

21

贈り物についてのあれこれ

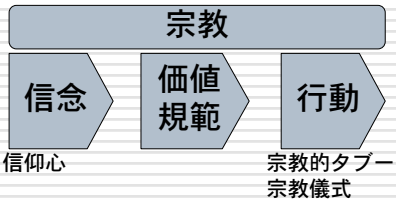
“International Business Gift-Giving Customs” by Parker Pen Company

- 日本
  「開けろ」と言われない限り、日本人の前で贈り物を開封してはいけないし、贈ったギフトを日本人がその場で開けると期待してはいけない。包装紙にリボンは使用しないこと。リボンそのものが日本人にとって魅力的でないだけでなく、リボンの色によっては違った意味にとられかねない。
- ヨーロッパ
  赤いバラと白い花、偶数と13は避ける。花束を紙で包んではいけない。あまり高価な贈り物は、賄賂の印象を与えかねない。
- アラブ世界
  初対面の人に贈り物をしてはいけない。賄賂と見なされる。贈られる側が一人の時に手渡ししたいと思われないように。他人がいる前で渡すのが良い。
- ラテンアメリカ
  ホスピタリティ的な贈り物でない限り、ある程度の人間関係ができないうちは贈り物をするべきでない。贈り物はビジネスの場面ではなく社会的場面で贈ること。カソリックの特別な意味を持つ黒色と紫色は避けること。
- 中国
  贈り物は、宴会での儀礼的な贈り物を除けば、個人的に渡すべきである。

22

文化的要因：宗教

宗教と人間の心理・行動との関係



宗教の相対的な重要度の違い

例： 信仰心、国民の祝日、
コミュニティの行事（お祭り）

日本企業にとって
より重要

23

宗教（その2）

宗教は文化の源、文化の中心

人間の生活の様々なレベルに影響

論理や合理性を越えた判断基準

食品の成分

広告表現・広告対象

24

文化的要因：社会構造

個人、集団の役割や関係

家族

社会の基本単位

人種

単一民族国家は例外的

社会階級

インドのカスト制度
貴族制度

25

文化的要因：言語

「雪」「snow」：エスキモー人は・・

言語　≒　文化

多数の言語

識字率（教育水準）

マーケティングへの影響

26

文化的要因と消費者行動の予測

人口統計学的変数（デモグラフィクス）
心理的変数（サイコグラフィクス）

RVSスケール　(Rokeach Value Survey)

ターミナル変数
インストルメンタル変数
購買行動

VALSスケール　(SRI International's Value and Lifestyle)

価値観とライフスタイル

27

RVS Scaleの例

	価値観	社会問題	消費財
リベラル	エキサイトな人生 クオリティ 自尊心 知的 論理的	大気汚染 言論の自由 住宅	コンパクトカー アウトドア
トラディショナル	愛国的 安全 救済 社会的認知 家族	犯罪摘発 ドラッグ 中絶反対	フルサイズカー カチッとした服 ビデオデッキ

28

文化的普遍性の探索

マードックの普遍的価値観リスト

スポーツ　身体的装飾　清潔　料理　求婚　ダンス　分業　教育
倫理　民間伝承　食べ物のタブー　相続のルール　血縁関係
ジョーク　法律　薬品　葬送音楽　命名　人口政策　所有権
思春期の習慣　宗教的儀式　身分　手術　道具作り　取引　離乳　天気

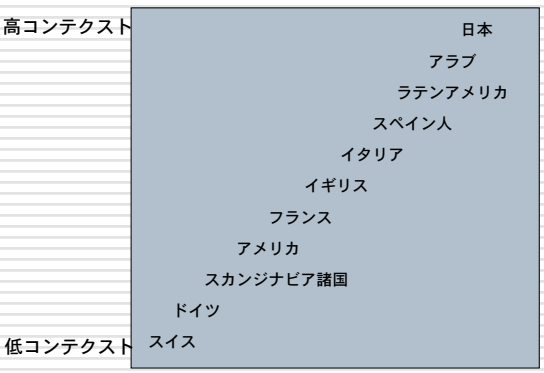
クラックホーンのValue Orientation

人間の本性	Evil ~ Mixture of good and evil ~ Good
人間と自然との関係	Subjugation-to-nature ~ Harmony-with-nature ~ Mastery-over-nature
時間感覚	Past-oriented ~ Present-oriented ~ Future-oriented
活動	Being ~ Being-in-becoming ~ Doing
社会との関係	Lineal ~ Collateral ~ Individualistic

ホールの高ー低コンテクスト文化

29

高コンテクスト文化と低コンテクスト文化



30

大きな謎

ファースト・レディ

米国歴代大統領夫人のほとんどが有職者
日本の歴代首相夫人のほとんどが専業主婦

SFCのメディアセンター

図書館の利用は夕飯後
ほとんどの大学図書館は８時閉館

ルーズソックス

学生服だけに似合う訳ではないが・・
18歳3月までの期間限定

31

人間の行動を規定する要因

一般的には、

デモグラフィクス（人口統計学的要因）

年齢・性差・学歴・所得 etc.

サイコグラフィクス（心理学的要因）

ライフスタイル・価値観 etc.

Self Reference Criterion
集団自己準拠枠基準

32

SRC（集団自己準拠枠基準）

ファースト・レディ	プロテスタントだから、働くべき
ルーズソックス	女子高生だから、履くべき

国際マーケターにとって、
「日本人」というSRC

33

SRCの特徴

- 無意識である点
  - 自分の意見や判断が影響されていることに気づかない
- 複数のSRCに関係している点
  - 個人的な要因とSRCとか区別が付きにくい
- 全ての人が影響されている点
  - 自分だけでなく相手も無意識下で影響

34

経済的要因

次にあげる３つの市場のうち最も良い市場はどれか？
1、メインランド中国
2、アメリカ
3、オランダ

マーケットサイズの予測 ⇒ 複雑・不確実

⇓

困難な問題

35

マーケットサイズの決定因

- 人口
- 地理
- 所得
- 購買行動
- 経済変動

⇒ マーケットの大きさ

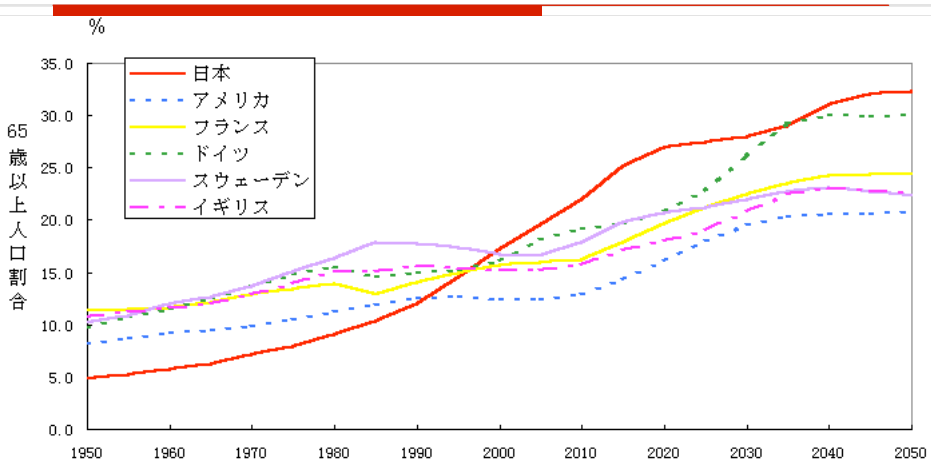
36

マーケットサイズの決定因：人口と面積

- 人数
- 分布（地理）
  - 人口密度/平方マイル
    オランダ（850人）　ノルウェー（30人）
- 分布（年齢）
  - 0～14歳人口　途上国（40%）先進国（25%）
  - 65歳～人口　　先進国（20%程度）日本（30%超）
- 潜在的購買者層
  - 消費者のニーズの存在

37

高齢化まっしぐら



資料：総務庁統計局「国勢調査」

マーケットサイズの決定因：所得

所得水準

市場全体の水準　GDP
個人の水準　GDP per capita

経済格差

先進国：$20000プレーヤー
最貧国：$300未満
ルクセンブルク：$39.700　モザンビーク：$80

所得分布

所得格差の高い国と低い国
インド：5000人の超高所得者と6億人以上の平均以下

39

経済データの問題点（その1）

平均値の解釈

Q1: これまでに最高何個の焼売を食べたことがありますか？
17個/19個/22個/18個/24個/23個/21個/16個

Q2: これまで最高何個の餃子を食べたことがありますか？
12個/11個/13個/14個/12個/13個/15個/70個

Q1: n=8: x=20.0 SD=2.93
Q2: n=8: x=20.0 SD=20.24
Q2: n=7: x=12.86 SD=1.35

40

経済データの問題点（その2）

- 一人あたりの所得水準 or 家計所得水準
  - 耐久消費財の購入
- 2次データは「公式」データ
  - 「粉飾」データ
- 地下経済の存在
  - アングラマネー、闇市場
  - ペルー(60%)、米国(25%)、日本(？%)

41

経済的諸条件のレベル

「豊かさ」とは
経済的余裕と心理的余裕

心理的余裕がないから
豊かさを実感できない

インフラ（ストラクチャー）の整備

社会インフラ
交通、通信、エネルギー
商業インフラ
流通、金融

「平等」から「公平」へ

お上の規制：護送船団方式、駅弁大学

42

政治的要因

- 政府のタイプとビジネススタイル
  - 共和制・議会制、専制君主制、共産制
- 政治的安定性
  - 1974年イラン革命　1997年香港返還
    1998年インドネシア　1985年アメリカ砂糖IQ
- 国家イメージと製品イメージ
  - 先進国と途上国のイメージの違い
  - ドイツ製　イタリア製　タイ製　アメリカ製

43

法律的要因

法律 ⇒ 国家の政治的意義を明文化したもの

「許される以外は全て法で禁止」 ⇒

「禁止されている以外は法で許される」 ⇒

「許されることも全て法で禁止」 ⇒

「法で禁じられていることも許される」 ⇒

法システム

市民法　慣習法　モスラム法　共産法

44

法規制とビジネス

- 製品への規制
  - 製品成分：化粧品、医薬品、食品添加物
- 広告への規制
  - 表現規制
  - メディア規制
- 流通への規制
  - 販売方法規制

45

法規制と価格戦略

- 低価格販売とダンピング（不当廉売）
  - 消費者利益と国家利益（自国産業の発展と保護）
- ダンピング防止税
- 相殺関税：輸出補助金に対抗するための措置

46

ダンピング認定（規制）のための2つの要件

- 価格要件
  - 輸出価格　＜　国内の正常価格
  - 輸出価格：ダンピング規制発動国への輸出価格、独立購買者に最初の販売される価格
  - 国内の正常価格：国内販売価格、第三国輸出価格
- 損害要件
  - 輸入国の確立された産業に実質的な損害を与えた、もしくは与えるおそれのあるとき
  - 輸入国の国内産業の確立を実質的に遅延させるとき

47

企業の法的責任範囲

- 高額賠償金を伴う訴訟例（アメリカ）
  - 命綱フックの欠陥　450万ドル
  - 自転車のグリップが未接着　200万ドル
  - 化粧品で皮膚障害　200万ドル
  - 芝刈機による事故　112万ドル
  - フリース服に引火　193万ドル
- 懲罰的賠償金（Punitive Damages）
  - 1991年10月イリノイ州Upjohn事件：薬害で左目を失明した男性に支払われた賠償金　1億2.460万ドル

48

PL（製造物責任）法

- 過失立証の難しさ
  「過失責任」から「無過失責任」へ
- メーカーの「過失」だけでなく、「製造物の欠陥」で損害賠償が可能
- 日本では1995年7月1日施行
  - 訴訟件数：103件（2007年8月末までの12年間で）
  - 米国：連邦裁判所で13000件、州裁判所は10万件以上（年間）

49

PL法の責任主体

- 製造業者および加工業者
- 表示製造業者（製造元）
- 実質的製造業者（販売元・発売元）
- 輸入業者
- OEMは？　PBは？

50

流通・販売段階とPL

- 小売の輸入販売：繰り返し（業として）輸入は責任
- 小売のPB：表示製造業者として責任
- スーパー：切断、冷凍、冷蔵、乾燥
  ラッピングは製造・加工でない
  ただし調理弁当は製造
- 卸が発売元：表示の仕方によっては表示製造業者として責任

51

広告とPL

- 取扱説明書、カタログ、広告、警告表示（危険Danger・警告Warinig・注意Caution）
- 「表示上の欠陥」は製品の欠陥と同じに扱われ、高額な賠償責任がある（米国）
- 製品の設計段階・製造段階の欠陥を立証するより、表示の不備を「欠陥」と指摘しやすい（欧米）
- 「不可避的に危険な製品」Unavoidably Unsafe Product
  - 製品の有用性のため、副作用や副次的危険があっても使用が認められる製品。警告ラベルを付ければ免責になる。（アスベストのBorel社の判例）

52

製品戦略「範囲」の意思決定

- 製品ラインの絞り込み
  - 戦略的提携、OEM
- 製品の修正と変更
  - 「標準化　対　適応化」論争

53

「標準化vs適応化」論争

- 製品標準化のメリット
- 市場のニーズに応える
- 差異性と共通性
  - コカコーラ社の「Coke」と「Sprite」
  - マテル社の「バービー人形」

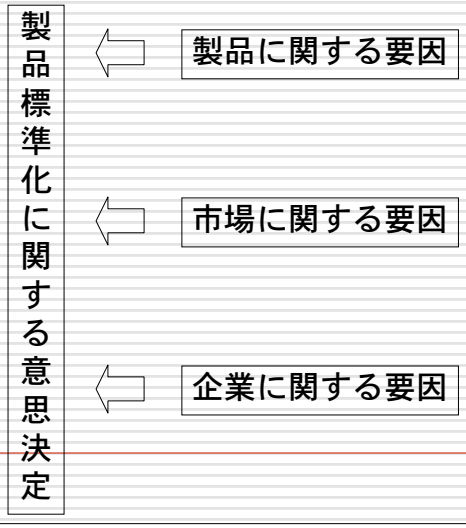
54

製品の国際的標準化のメリット

- 経済性
- 一貫性
- 効率性

55

製品標準化に影響する要因



56

避けられない現地適応化

- 規格の違い
- 度量衡の違い
- 政府の規制
- 文化的制約

57

意図的な変更

- 積極的文化対応
- 使用条件対応
- デモグラフィクス対応
- 並行輸入品対応

58

世界140カ国以上で販売される Barbie人形

- 1995年日本のお母さん対象アンケート結果から、メークの程度、口を開けて笑っている顔が不評と判明
- ただし最近は、元に戻っている

59

バービーのヘッドの違い

60

日本市場向けバービー

- ヘッドの変更
- ボディサイズの変更
- バリエーションの変更

61

Barbieの友達

Barbie(1959~)

バービーのボーイフレンド
Ken(1961~)

バービーの親友
Midge(1963-65,68~)

ケンの友達
Allan(1964-65)
(Alanという名で1991)
Brad(1970)
Curtis(1975)
Todd(1983)
Derek(1986-87)
Steven(1988~)

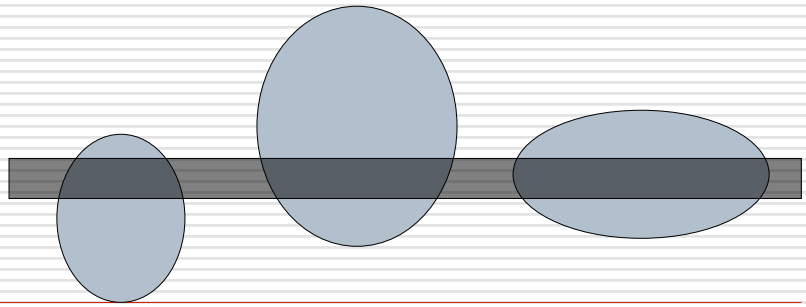
バービーの友達
Twiggy(1967)
Christie(1968~)
Stacey(1968-70)
P.J.(1969-85)
Julia(1969-71)
Jamie(1970-72)
Miss America(1972-76)
Steffie(1972)
Kelley(1973-76)
Cara(1975-78)
Tracy(1983)
Diva(1986-87)
Dee Dee(1986-87)
Dana(1986-87)
Whitney(1987-89)
Miko(1986-89)
Bopsy(1988)
Belinda(1988)
Becky(1988)
Teresa(1988~)
Nikki(1989)
Kayla(1989,94)
Devon(1989)

バービーの友達
Kira(1990~)
Nia(1990)
Shani(1991-94)
Asha(1991-96)
Nichelle (1991-93)
Jamal(1991-93)
Tara Lynn(1993)
Becky(1997~)
Chelsie(1999~)
Ana(1999~)
Tori(1999~)
Lala(1999~)
Nichelle(1999~)
Rosie O'Donnell(1999~)
Reina(2000~)

62

国際市場細分化戦略

- 細分化基準
- マルチセグメンテーション



63

国家イメージと製品評価

- 国家イメージのステレオタイプ化
- Made inイメージのステレオタイプ化
- マッチング

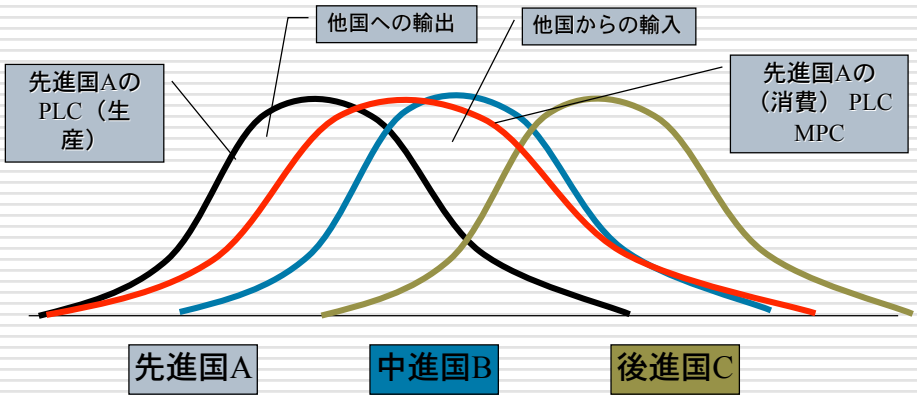
64

J. Fayerweatherの国際製品戦略

- 機能的目的の検討
- 副次的目的の検討
- 耐久性と品質の検討
- 操作方法の検討
- メンテナンスの検討

65

国際製品ライフサイクルと生産立地



66

国際製品戦略（その２）

- ブランド戦略
- パッケージング
- グリーン・マーケティングとの関係

67

ブランドの重要性

- 製品の差別化
- 消費者のロイヤルティ
- 市場の細分化
- 製品評価の情報源

ブランドは標準化の程度が高い

68

ブランド意思決定

ジェネリック製品

ブランド製品
- プライベート・ブランド
- メーカー・ブランド
  - グローバル・ブランド
  - ローカル・ブランド

- シングル・ブランド
- マルチ・ブランド

69

商標権

- 差別化に有力な知的所有権
- 権利としての特許とブランドの違い

70

異なるブランドの登録方法

- 「第三者が使用していない」
- 「使用」「使用実績」
- MacDonald’sとMacDonalds

71

究極のブランド戦略？

Bayer社が初めての
有力な鎮痛剤を発売

「鎮痛剤」ではなく
「アスピリン」を使用

ライバル企業との差別化に苦慮する結果

- 「味の素」
- 「ウォークマン」
- 「サランラップ」
- 「セロファン」
- 「ホッチキス」
- 「ロックフォール・チーズ」
- 「シャンペン」
- 「タバスコ」

72

パッケージ

- 材質
  - 風土
  - 社会インフラ
  - 消費者の感情
- サイズ
  - 世帯人数
  - 購買頻度
  - 所得水準

73

ラベル

- 表記項目の規定
- 使用言語
- 材質
- 原産国表示

74

グリーンマーケティング対応

- 1992年地球サミット（リオデジャネイロ）
- ドイツのグリーン関連法規制
- ドイツの「グリーンドットプログラム」
- 「エンジェルマーク」「エコマーク」

75